

# 現代カナダの食品産業とアグリビジネス企業

——米加自由貿易協定下の再編動向を中心に——

松原豊彦

## 1. はじめに

小論の主題は、1980年代のカナダにおける食品産業と大手アグリビジネス企業の動向を明らかにすることである。

アグリビジネスとは、農業投入財の製造、農業生産、農産物の加工・貯蔵・流通およびフードサービスまでを含む農業・食糧関連産業全体をさす概念である (Davis and Goldberg, p. 2)。これらの産業は、もともと農業経営が担っていた諸機能が分離・自立化して派生してきたものであるが、それぞれの分野で寡占化が進み、巨大なアグリビジネス企業の市場支配力が強くなるにつれて、契約生産などを通じて農業経営に様々な影響を及ぼすようになった (Voglar, pp. 134-43)。また、大手アグリビジネス企業がさかんに海外投資を行い、在外子会社の設立や買収を通じて、多国籍アグリビジネス企業となるケースが近年少なからず生まれている。

以上のような傾向はまずアメリカで顕著となったが、同じ北米に位置して、農業生産のさかんなカナダにおいてもアグリビジネス企業の巨大化と国際化が近年目立つようになった。カナダの特徴はアメリカ企業の子会社がもともと多いこと、そして、1989年1月に発効した米加自由貿易協定 (Canada-U. S. Free Trade Agreement) のもとで、カナダの食品産業に激しい再編の波が押し寄せていることである。

そこで、小論では米加自由貿易協定のもとでの食品製造業（飲料を含む）の再編動向を中心に、80年代におけるカナダの食品産業と大手アグリビジネス企業の急速な変貌の状況を具体的に検討したい。

分析は次のような順で行われる。まず、カナダの食品製造業全体の構造を概観し、その特徴を明らかにすることである（第2節）。これに続いて、大手アグリビジネス企業の動向を、とくに最近の業界再編成に焦点を当てて分析する（第3節）。そして、巨大アグリビジネス企業の個別事例分析として、世界最大の穀物商社・農業関連総合企業であるカーギル社のカナダでの事業展開をとりあげて具体的に検討する（第4節）。

## 2. カナダの食品飲料製造業の構造と特徴

### (1) 産業規模と品目構成

以下では、カナダの食品飲料製造業の構造を統計資料を中心として概観し、その特質を検討する。分析の対象は、食品製造業、飲料製造業およびタバコ製造業であり、カナダ統計局の資料を主に利用する。

1986年のカナダの食品飲料製造業（タバコを含む）の年間出荷額は408億ドル、製造業全体に占める比率は16.1%である。雇用者数は23.4万人で、製造業全体

表1 カナダの製造業全体に占める食品飲料製造業の位置

		1982	1983	1984	1985	1986
出荷額	食品飲料製造業(a)	342	354	378	393	408
	製造業合計(b)	1,877	2,034	2,302	2,487	2,534
	a/b (%)	18.2	17.4	16.4	15.8	16.1
雇用者	食品飲料製造業(c)	232	226	226	231	234
	製造業合計(d)	1,702	1,671	1,722	1,766	1,809
	c/d (%)	13.6	13.5	13.1	13.1	12.9

注) 出荷額は億ドル、雇用者は千人。

資料) Statistics Canada, 1986 Manufacturing industries of Canada: national and provincial areas, Cat. 31-203 Annual (October 1989).

Statistics Canada, Food Industries 1986; Annual Census of Manufactures, Cat. 32-250 Annual (Jan. 1990).

Statistics Canada, 1986 Beverage and Tobacco Products Industries, Cat. 32-251 Annual (October 1989).

の12.9%である（表1）。これを他の主要製造業部門と比較すると、自動車（部品を含む）の出荷額385億ドル・雇用者数15.2万人、紙・パルプ201億ドル・11.7万人、金属加工150億ドル・14.8万人となっており（Statistics Canada, Cat. 31-203）、食品飲料製造業は、カナダの製造業の中でも出荷額・雇用者数において最大の部門の1つである。

表2 食品飲料製造業の品目別構成（1986年）

（単位：出荷額・付加価値額は百万ドル）

		工場数	出荷額	付加価値額	雇用者数 (百人)
実数	食肉・肉製品（家禽を含む）	649	10,196	1,971	427
	水産食品	404	2,286	876	289
	果実野菜製品	222	2,602	1,149	171
	飲用乳・その他の乳製品	393	6,668	1,760	262
	飼料・穀物製品	591	3,932	1,060	150
	植物油（コーン油を除く）	11	732	85	11
	ビスケット・パン・ベーカリー	513	2,073	1,132	283
	砂糖・チューインガム・菓子	121	1,452	714	108
	その他の食品	365	4,203	1,832	249
	食品製造業小計	3,269	34,144	10,578	1,949
	飲料製造業小計	313	5,046	2,798	317
	タバコ	25	1,623	838	70
	食品飲料製造業合計	3,607	40,812	14,214	2,336
構成比%	食肉・肉製品（家禽を含む）	18.0	25.0	13.9	18.3
	水産食品	11.2	5.6	6.2	12.4
	果実野菜製品	6.2	6.4	8.1	7.3
	飲用乳・その他の乳製品	10.9	16.3	12.4	11.2
	飼料・穀物製品	16.4	9.6	7.5	6.4
	植物油（コーン油を除く）	0.3	1.8	0.6	0.5
	ビスケット・パン・ベーカリー	14.2	5.1	8.0	12.1
	砂糖・チューインガム・菓子	3.4	3.6	5.0	4.6
	その他の食品	10.1	10.3	12.9	10.6
	食品製造業小計	90.6	83.7	74.4	83.4
	飲料製造業小計	8.7	12.4	19.7	13.6
	タバコ	0.7	4.0	5.9	3.0
	食品飲料製造業合計	100.0	100.0	100.0	100.0

資料) Statistics Canada, 1986 Manufacturing industries of Canada: national and provincial areas, Cat. 31-203 Annual (October 1989).

食品飲料製造業の品目別構成を示したのが、表2である。食品飲料製造業の出荷額全体に占める比率は、食品83.7%、飲料12.4%、タバコ4.0%という構成になっている。雇用者数についてもほぼ同様の構成である。

カナダ統計局の産業分類では、食品製造業を9つの中分類に区分し、さらにその中をいくつかの小分類に分けている。以下では、同区分にしたがって食品製造業の品目別構成を概観しておこう。

中分類別にみた食品製造業の出荷額上位3部門は、食肉・肉製品（25.0%）、飲用乳・その他の乳製品（16.4%）、飼料・穀物製品（9.6%）であり、この3部門で食品飲料製造業の出荷額全体の51%を占めている。この出荷額構成はカナダ農業の生産構成をある程度反映しており、1986年の全農場受取額に占める比率は牛・豚・家禽肉32.6%、穀物18.1%、酪農13.8%で、この3つでカナダの農場受取額の65%を占めていた（Statistics Canada, Cat. 21-603E）。

雇用者数においても、食肉・肉製品（18.2%）、飲用乳・その他の乳製品（11.2%）、飼料・穀物製品（6.4%）で、この3部門が35.8%を占めている。とはいえ、水産食品とビスケット・パン・ベーカリー製品がそれぞれ雇用者数の12%を占めていることも見逃せない。食肉・乳製品・穀物の3部門は食品産業における一次加工部門の性格を強く持っており、出荷額に占める原材料費の比率が高く、付加価値額の比率が低いので、雇用者の構成比も低くなる。

なお、飲料製造業部門も出荷額の12.4%、雇用者数の13.6%を占めており、カナダの食品飲料製造業の中で重要な位置にある。表示は略したが、飲料製造業はソフトドリンク、ウイスキー、ビール、ワインの4つに小区分され、出荷額・雇用者数が多いのは、ビール（それぞれ5.4%、5.8%）とソフトドリンク（同4.4%、5.3%）である（Statistics Canada, Cat. 32-251）。

## （2）地域別構成

表3は、食品飲料製造業の出荷額の地域別構成を示している。ここでは、2つの側面からその特徴を見ておこう。

第一に、地域内の製造業全体の中での食品飲料製造業の位置である。大西洋

表3 食品飲料製造業の地域的分布（1986年）

	出荷額（百万ドル）		食品／全製造業 （％）	食品／カナダ食品 計（％）
	全製造業	食品飲料製造業		
大 西 洋 岸	11,309	2,987	26.4	8.7
ケ ベ ッ ク	61,101	8,884	14.5	26.0
オ ン タ リ オ	136,848	13,561	9.9	39.7
マ ニ ト バ	5,649	1,680	29.7	4.9
サスカチュワン	3,059	871	28.5	2.6
ア ル バ ー タ	15,175	3,406	22.4	10.0
B. C.	20,224	2,753	13.6	8.1
カ ナ ダ 計	253,411	34,144	13.5	100.0

資料）表2に同じ。

岸諸州と平原諸州（マニトバ・サスカチュワン・アルバータ）では製造業出荷額全体の約2割から3割を占めており、農業あるいは水産業のさかんな地域で、食品飲料製造業が高い位置を占めている。工業地帯・人口集中地域であるオンタリオ州における食品飲料製造業の出荷額は、全製造業のおよそ1割であり、大西洋岸および平原諸州といちじるしい対照をなしている。

第二に、カナダの食品飲料製造業全体における各地域の位置づけである。大消費地のオンタリオ州、ケベック州の比率が高く、両州合わせてカナダの食品飲料製造業出荷額全体の66%を占めている。

この点をさらに詳しくみるために、主要品目ごとに出荷額の地域別順位を上位3位まで示したのが表4である。オンタリオ州が1位になっている品目が多く、これは同州がトロントなどの大消費市場を持っているとともに、畜産、酪農、果樹、野菜の生産がさかんであることを反映している。また、エリー湖やオンタリオ湖をはさんでアメリカの工業地帯と接していることも、食品産業が立地するうえで有利な要因である。

これに次いでいるのはケベック州であり、乳製品、飼料、肉製品などの酪農畜産関係で重要な位置を占めている。オンタリオとケベックの2州の合計で、家禽製品69.6%、飲用乳60.4%、その他の乳製品83.7%、飼料68.5%、パン・ベーカリー食品75.6%、砂糖・菓子91.8%と高い比率を占めており、東部の2

表4 主な食品出荷額の地域別順位（1986年）

（ ）内はカナダ全体に占める構成比（％）

	1 位	2 位	3 位
食 肉 ・ 肉 製 品	オンタリオ (31.5)	ケベック (25.9)	アルバータ (21.1)
家 禽 製 品	オンタリオ (43.5)	ケベック (26.1)	B.C. ( 9.0)
水 産 食 品	大西洋岸 (65.0)	B.C. (25.1)	ケベック ( 6.3)
飲 用 乳	オンタリオ (37.0)	ケベック (23.4)	B.C. (17.4)
そ の 他 の 乳 製 品	ケベック (52.6)	オンタリオ (31.1)	アルバータ ( 8.4)
飼 料	オンタリオ (35.9)	ケベック (32.6)	アルバータ (11.2)
植 物 油	アルバータ (54.5)	オンタリオ (45.5)	—
パン・ベーカリー食品	オンタリオ (40.2)	ケベック (35.4)	B.C. ( 7.4)
砂 糖 ・ 菓 子	オンタリオ (63.3)	ケベック (28.5)	B.C. ( 2.6)

資料) 表2に同じ。

つの州に食品製造業の生産が集中している。

その他の州で目立つものとしては、水産食品（大西洋岸）や植物油、食肉・肉製品（アルバータ州）があげられ、これらの品目では原料生産地に近いところに工場が立地していることを示している。

### (3) 上位企業への集中度

次に、食品飲料製造業における大企業への集中度をみておこう。表5は、1980年における上位4社および上位8社への出荷額の集中度を、品目別に示している。

いずれの品目でも上位企業への集中度は高いが、なかでもとくに高いのは上位4社の出荷額シェアが6割をこえる分野で、ビール（99.0%）、ビスケット（79.9%）、ウイスキー（74.9%）、冷凍果実野菜（72.7%）、ワイン（72.0%）、植物油（70.9%）、穀物製粉・シリアル食品（66.0%）が該当する。

これらの分野では、1社ないし2社の巨大企業がきわめて大きなシェアを占めている。たとえば、ビールのジョン・ラバット社とモルソン社、ビスケットのジョージ・ウエストーン社とナビスコ社、ウイスキーのシーグラム社、冷凍果実野菜食品のマッケイン社といった巨大アグリビジネス企業が当該製品の市場を支配している。

上位4社のシェアが比較的低い分野は、飼料（25.0%）、パン・ベーカリー食品（33.5%）、家禽製品（36.3%）、飲用乳・乳製品（37.0%）、果実野菜の缶詰・保存食品（39.0%）である。しかし、飼料を別とすれば、これらの分野でも上位8社のシェアはおよそ5割に届くのである。なお、飼料と飲用乳・乳製品で上位企業への集中度が比較的低いのは、各州ごとに組織された協同組合が大きな位置を占めていることも、寄与していると思われる。

表5 上位企業への集中度（1980年）

	出荷額のシェア(%)	
	上位4社	上位8社
食肉・肉製品(家禽を除く)	43.3	53.0
家禽製品	36.3	50.6
水産食品	44.7	53.5
果実野菜の缶詰・保存食品	39.0	55.7
冷凍の果実野菜	72.7	86.7
飲用乳・その他の乳製品	37.0	50.6
穀物製粉・シリアル食品	66.0	84.7
飼料	25.7	34.1
ビスケット	79.9	95.7
パン・ベーカリー食品	33.5	47.8
菓子	50.1	72.9
砂糖	X	100.0
植物油	70.9	100.0
その他の食品	33.8	47.8
ソフトドリンク	48.2	61.4
ウイスキー	74.9	94.5
ビール	99.0	100.0
ワイン	72.0	90.7

資料) Statistics Canada, Industrial organization and concentration in the manufacturing, mining and logging industries 1980, Cat. 31-402 (October 1983).

#### (4) 貿易依存度

カナダの食品飲料製造業の輸出

入と外国資本の支配は、米加自由貿易協定のもとでの当該産業の動向を検討するうえで重要な要素である。

まず、食品製造業の貿易依存度から見ておこう（表6）。1987年の出荷額に占める輸出額の比率を高い順にあげると、水産食品（63.3%）、植物油（25.4%）、調整穀粉・シリアル食品（19.2%）、砂糖・菓子（16.7%）、食肉・肉製品（15.8%、家禽製品を除く）である。

あとの分析との関わりでとくに注目すべきは、食肉・肉製品と植物油である。前者は80年代に入ってから対米輸出が急激に伸びた分野であり、とくに豚肉の輸出はアメリカとの間で深刻な貿易紛争を引き起こすに至っている。後者の植物油の中心はナタネ油であり、近年健康食品としての評価の高まりからアメリカ等への輸出が伸びている。これらの分野で、近年外国企業の参入や合併・買

表6 食品製造業の貿易依存率

	輸出比率 (%)	
	1981	1987
水産食品	83.1	63.3
植物油（コーン油を除く）	24.4	25.4
調整穀粉・シリアル食品	35.4	19.2
砂糖・菓子	7.4	16.7
肉・肉製品(家禽製品を除く)	11.0	15.8
ビスケット	5.3	13.9
パスタ製品	11.4	10.1
果実野菜製品	9.3	8.5
穀物製粉	24.5	7.6
飼料	6.0	6.5
紅茶・コーヒー	0.9	6.2
パン・ベーカリー食品	3.2	5.9
乳製品	4.3	2.1
家禽製品	1.4	0.9

	輸入比率 (%)	
	1981	1987
紅茶・コーヒー	41.3	38.6
水産食品	54.8	32.2
砂糖・菓子	29.6	29.8
植物油（コーン油を除く）	22.5	27.9
果実野菜製品	27.7	23.3
調整穀粉・シリアル食品	9.1	12.0
パスタ製品	8.0	12.0
ビスケット	5.0	11.7
肉・肉製品(家禽製品を除く)	5.5	7.5
飼料	1.9	4.1
家禽製品	4.4	3.6
パン・ベーカリー食品	2.1	3.2
乳製品	2.0	2.0
穀物製粉	3.1	1.7

注) 輸出比率は出荷額に占める輸出の比率。

輸入比率はカナダ市場（出荷額－輸出＋輸入）に占める輸入の比率。

資料) Douglas Ruby and Odette Vaughan, "Situation and outlook for the food processing and retailing sectors", Food Market Commentary Vol. 11, No. 4 (Jan. 1990), p. 21.

収による業界の再編成が急速に進んでいることは注目すべき現象である（詳しくは第3節を参照）。

カナダ市場における輸入依存度が高い分野は、紅茶・コーヒー（38.6%）、水産食品（32.2%）、砂糖・菓子（29.8%）、植物油（27.9%）、果実野菜製品（23.3%）である。水産食品、砂糖・菓子、植物油は輸出入ともに比率が高い。

#### (5) 外国企業の支配

カナダ経済に占める外国企業の位置がきわめて高いことは、つとに指摘されてきたことである。表7によれば、1981年におけるカナダの製造業全出荷額の35.5%がアメリカ企業、10.4%がその他の外国企業によるもので、両者を合わせると、製造業全出荷額の半分近くに達する。

食品飲料製造業全体に占める外国企業のシェア（出荷額ベース）は27.7%で、製造業全体よりは低いが、それでも4分の1以上を占めている。分野別にみ

て、1981年の時点で外国企業の出荷額シェアが過半を占めたのは、ビスケット（71%）、菓子（65%）、果実野菜の缶詰・保存食品（61%）、ソフトドリンク（54%）であり、穀物製粉・シリアル食品もそれに近かった。ビスケットでは、ナビスコ社とベアトリス・フーズ社、果実野菜の缶詰・保存食品ではナビスコ社、キャンベル・スープ社およびピルズベリー社、ソフトドリンクのコカコーラ社が、それぞれの分野での代表的な外国企業の子会社である。

なお、表7は資料上の制約から1981年の時点での外国企業の支配状況をあらわしており、その後の10年間に大きな変化が生じている。この点は次節で述べるが、たとえば食肉・肉製品における外国企業のシェアは、1981年以降にいちじるしく高まっていると考えられることを指摘しておきたい。

表7 食品飲料製造業における外国資本の支配

(1981年, 出荷額の%)

	カナダ	外国計	うちアメリカ	その他
全製品業合計	54.0	46.0	35.5	10.4
食品飲料製造業計	73.2	26.8	19.9	6.8
ビスケット	28.9	71.1	X	X
その他の食品	32.3	67.7	50.0	17.5
菓子	34.6	65.4	40.3	25.0
果実野菜の缶詰・保存食品	39.2	60.8	X	X
ソフトドリンク	46.2	53.8	X	X
穀物製粉・シリアル食品	53.7	46.3	X	X
ウイスキー	71.6	28.4	X	X
飲用乳・乳製品	75.9	24.1	X	X
冷凍の果実野菜	82.0	18.0	17.9	0.0
飼料	82.3	17.7	16.0	1.5
水産食品	90.4	9.6	7.7	1.7
家禽製品	91.8	8.2	8.1	0.0
パン・ベーカリー食品	93.0	7.0	3.8	3.0
肉・肉製品(家禽製品を除く)	95.0	5.0	2.3	2.5

資料) Statistics Canada, Domestic and foreign control of manufacturing, mining and logging establishments in Canada 1981 (July 1985).

### 3. 大手アグリビジネス企業の事業概要と最近の再編動向

#### (1) カナダ企業上位500社ランキングにおける大手アグリビジネス企業

カナダの代表的経済誌“The Financial Post”は毎年夏に、カナダの上位企業500社のランキングを掲載した特集号を発行している。1991年夏の同誌特集号から、食品飲料製造業の大手企業上位30社を抽出して示したのが表8である。

対象は食品飲料製造業に関わる企業に限定しており、投入財製造業・小売業・外食サービス業は除外した。なお、ジョージ・ウエストーン社やカーギル社のように、食品小売業や穀物取引業が主体であるが、食品製造業においても重要な位置を占めており、「農業食糧関連総合企業」というべき企業はこの表に含めている。

ここでは次の3つのグループに分けて、その特徴を概観しよう。第一に、外国企業の完全所有子会社およびその支配下にある企業、第二に協同組合、第三にカナダ資本主体の私企業である。

表8を一見して眼を引くのは、外国企業の完全子会社やその支配下にある企業が多いことである。完全所有子会社は、カーギル（8位）、クラフト・ゼネラルフーズ・カナダ（9位）、ユニレバー・カナダ（11位）、ネッスル（14位）、ロビンフッド・マルチフーズ（23位）、ゼネラルミルズ・カナダ（24位）、ラルストンピューリナ・カナダ（25位）、クエーカー・オーツ（27位）の8社である（順位は食品飲料製造業の販売額順）。

また、株式の過半数が外国企業の支配下にある企業が、カナダ・パッカーズ（5位）、ナビスコ・ブランズ（15位）、キャンベル・スープ（20位）の3社である。これに、コカコーラ社が株式の49%まで所有しているTCCビバレッジ社（13位）を加えると、食品飲料製造業上位30社のうち、12社が外国企業の完全所有子会社ならびにその支配下にある企業である。

いま一つの特徴は、乳製品を中心に協同組合が一定の位置を占めていること

表8 カナダの食品飲料製造業上位30社（1990年）

販売額 順位		企 業 名	主な分野	年間販 売 額 (百万 ドル)	雇用者数 (人)	外国資 本比率 (%)
食品	全産 業					
1	4	George Weston Ltd.	食品総合/ベーカリー	10,856	55,800	0
2	14	Seagram Co.	ウイスキー	5,865	17,000	48
3	20	John Labatt Ltd.	ビール	4,681	16,500	0
4	32	Imasco Ltd.	タバコ	3,490	86,863	41
5	38	Canada Packers Inc. <sup>△</sup>	食肉	3,092	9,000	56
6	49	McCain Foods Ltd.	フレンチフライ	2,396	12,500	0
7	55	Molson Cos.	ビール	2,122	13,900	0
8	74	Cargill Ltd. <sup>△</sup>	穀物取引/食肉/飼料	1,612	1,900	100
9	79	Kraft General Foods Canada Inc. <sup>△</sup>	乳製品その他	1,550	4,533	100
10	90	Cooperative federee de Quebec*	乳製品/飼料	1,353	3,653	0
11	96	Unilever Canada Ltd. <sup>△</sup>	植物油	1,248	7,588	100
12	104	United Grain Growers*	穀物取引/飼料	1,125	1,473	0
13	116	T. C. C. Beverages Ltd. <sup>△</sup>	ソフトドリンク	1,002	5,174	49
14	118	Nestle Enterprises Ltd. <sup>△</sup>	コーヒー	976	5,500	100
15	139	Nabisco Brands Ltd. <sup>△</sup>	ビスケットその他	748	3,900	75
16	160	Schneider Corp.	食肉	618	3,300	0
17	162	National Sea Products Ltd.	水産食品	608	5,600	0
18	193	Agropur, cooperative agro-alimentaire*	乳製品/飼料	496	1,627	0
19	207	Gainers Inc.	食肉その他	468	2,300	0
20	212	Campbell Soup Co. <sup>△</sup>	スープ/野菜加工	450	2,100	71
21	223	Becker Milk Co.	乳製品	426	650	0
22	238	Canada Malting Co.	モルト	400	1,475	0
23	240	Robin Hood Multifoods Inc. <sup>△</sup>	製粉	397	1,350	100
24	263	General Mills Canada Inc. <sup>△</sup>	穀物製品	360	n. a.	100
25	285	Ralston-Purina Canada Inc. <sup>△</sup>	飼料	315	780	100
26	303	B. C. Sugar Refinery Ltd.	精糖	290	875	0
27	318	Quaker Oats Co. of Canada <sup>△</sup>	穀物製品	274	1,050	100
28	320	Multi-Marques Inc.	ベーカリー	268	3,750	0
29	357	Export Packers Co.	食肉	212	164	0
30	363	Central Alberta Dairy Pool*	乳製品	208	735	0

注) \*印は協同組合, △印は外国企業の完全所有子会社またはその支配下にある企業。

資料) The Financial Post 500, Summer 1991.

である。ケベック州の2つの大手協同組合 Cooperative federee de Quebec (10位)と Agropur, cooperative agro-alimentaire (18位), 穀物取引が主体であるが飼料生産を展開している平原諸州のユナイテッド・グレイン・グロワーズ

(15位), そしてアルバータ州で乳製品を生産しているセントラル・アルバータ・デイリー・プール(30位)の4社をあげることができる。

以上の2つのグループを除いた14社がカナダ資本を主体とする私企業である。その中には、パン・ベーカリーと食品小売を中心とするジョージ・ウエストーン社(1位), ウイスキーのシーグラム社(2位), ビール・調理食品のジョン・ラバット社(3位), フレンチフライ・冷凍食品のマッケイン・フーズ社(6位), ビールのモルソン社(7位)などのように, カナダ以外の国に進出して, 多国籍アグリビジネスへの道を歩んでいる企業もいくつか生まれている。これらのうち代表的な企業について, その事業の概要を後で述べることにしよう。

次に, 1980年代後半における大手アグリビジネス企業の盛衰を販売額の面か

表9 1986年と90年の販売額順位比較

90年順位 (食品)	86年順位 (食品)	企 業 名	販売額(百万ドル)		増加率 %
			86年	90年	
1	1	George Weston Ltd.	10,026	10,856	8.3
2	3	Seagram Co.	3,342	5,865	75.5
3	5	John Labatt Ltd.	3,161	4,681	48.1
4	2	Imasco Ltd.	4,311	3,490	-19.0
5	4	Canada Packers Inc.	3,233	3,092	-4.4
6	10	McCain Foods Ltd.	1,151	2,396	108.2
7	6	Molson Cos.	1,678	2,122	26.5
8	8	Cargill Ltd.	1,201	1,612	34.2
9	14, 17	Kraft General Foods Canada Inc.*	1,534	1,550	1.0
10	9	Cooperative federee de Quebec	1,170	1,353	15.6
11	13	Unilever Canada Ltd.	890	1,248	40.2
12	11	United Grain Growers	984	1,125	14.3
13	(18)	T. C. C. Beverages Ltd.**	665	1,002	50.7
14	20	Nestle Enterprises Ltd.	598	976	63.2
15	12	Nabisco Brands Ltd.	942	748	-20.6
16	19	Schneider Corp.	648	618	-4.6
17	21	National Sea Products Ltd.	516	608	17.8
18	15	Agropur, cooperative agro-alimentaire	772	496	-35.8
19	25	Gainers Inc.	330	468	41.8
20	24	Campbell Soup Co.	347	450	29.7

資料) The Financial Post 500 (1987 and 1991).

注) \* 86年は, クラフトとゼネラルフーズの2つの企業であったが, 88年に合併。

\*\* 86年は, Coca-Cola Ltd.。

ら見ておこう。表9は1986年と90年の販売額順位を比較したものである。上位企業の中でこの4年間に販売額を大きく増やしたのは、シーグラム社（伸び率76%）、ジョン・ラバット社（同48%）、マッケイン・フーズ社（同108%）、カーギル社（同34%）、ユニレバー・カナダ社（同40%）、ネスル社（同63%）といった企業である。他方で、販売額が減少ないし横ばいであった企業は、ナビスコ・ブランズ社（-21%）、イマスコ社（-19%）、カナダ・パッカーズ社（-4%）、クラフト・ゼネラルフーズ社（1%）などである。

## （2）代表的アグリビジネス企業の概要

カナダ資本が主体の代表的なアグリビジネス企業について、その事業展開の概要を紹介しておこう。

### a. ジョージ・ウエストーン社

1990年の販売額約109億ドル、雇用者約5万5千人の巨大総合食品企業であり、全産業の販売額ランキングでも4位に入っている。

設立は1928年で、現社長の祖父ジョージ・ウエストーンが19世紀末からトロントで始めた製パン業を母体になっている。両大戦間期には、アメリカとイギリスにビスケット製造業の子会社を設立しており、早い時期から外国に進出している。第二次大戦後に食品小売業に進出し、現在同社傘下の最大の食品小売チェーン、ロブロウ社の支配権を1956年に手に入れて、総合食品企業となった（Davies, pp. 195-6）。

1989年の部門別販売額構成は、食品小売部門76%、食品加工部門15%、資源部門（水産業・林業）12%となっている。国別にみると、カナダでの販売が79%、アメリカでの販売が21%という比率である。食品加工部門の主力は、ベーカリー製品（パン・ビスケット）とチョコレート・アイスクリームである（The Financial Post, Survey of Industrials 1990）。

なお、イギリスのジョージ・ウエストーン社はカナダとは別組織になっており、ジョージ・ウエストーン・ホールディングス社は1986年の販売額38億ドル、子会社のアソシエイテッド・ブリティッシュ・フーズ社は販売額35億ドルで、ヨー

ロッパの食品企業販売額ランキングのそれぞれ6位と8位を占めている（日本貿易振興会「JETRO 海外食品産業情報」No. 102, 1987年8月10日）。

b. シーグラム社

スピリッツとワインの製造販売における世界最大の企業であり、27カ国に子会社と系列会社を有している（Stafford and Purkins, pp. 1159-61）。

1928年に2つの企業が合併して設立され、1930年代にアメリカに進出、1949年にはシーバス・リーガルで知られるスコットランドのシーバス・ブラザーズ社を買収した。その後、フランス、イタリア、ドイツ、ジャマイカ、プエルトリコなどで子会社を買収または設立し、日本ではキリンビールとの間に合弁企業キリン・シーグラム社を設立している。最近では、1988年に世界2位のコニャック・メーカーのマーテル社を買収、またアメリカの大手果汁飲料企業であるトロピカーナ・プロダクツ社を買収している。

同社の販売額の地域別構成を見ると、カナダ5%、アメリカ44%、ヨーロッパ38%、ラテンアメリカ・アジア13%となっており、カナダの食品飲料製造業の中でもっとも多国籍化の進んだ企業の一つである。同社はジョージ・ウエストン社と同様に、典型的な同族支配企業であり、創業者の一族であるブロンフマン家が株式の支配的部分を所有している。

c. ジョン・ラバット社

モルソン社とともに、カナダのビール市場を2社で支配する巨大企業である。同社の事業内容はおもに3つの部門から成っている。ビール、調理食品・冷凍食品、そして製粉・穀物製品である。1982年における販売額の構成は、それぞれ41%、22%、37%であった（Rugman and McIlveen, pp. 142-3）。なお、同社は大リーグ球団トロント・ブルージェイズの株式の45%を所有している（The Financial Post, Survey of Industrials 1990）。

同社の筆頭株主であるプラスキャン社は、カナダの企業販売額ランキング第9位のコングロマリット企業である。プラスキャン社の株式の48%を所有しているのは、シーグラム社のオーナーであるエドワード・ブロンフマンとピーター・ブロンフマンの持株会社である。こうして、プラスキャン社を介して、ブ

ロンフマン家とジョン・ラバット社が結び付くという複雑な構図になっている（Rugman and McIlveen, p. 39 and p. 143）。

#### d. マッケイン社

1956年に大西洋岸ニュー・ブランズウィック州で設立された世界有数のフレンチフライ製造企業で、創業者のマッケイン一族が支配権をもつ同族企業である。

60年代はカナダ国内で子会社の設立や買収を行ってきたが、70年代以降外国に進出するようになり、現在ではアメリカ、イギリス、日本など9カ国に子会社を有している（The Financial Post, Survey of Industrials 1990）。

同社は食品加工部門だけでなく、肥料・種子の生産、直営農場、農業機械製造、貯蔵施設、出荷、運送などの関連部門に多数の子会社・系列会社を有している。カナダ国内、とくに本拠地であるニュー・ブランズウィック州では高度な垂直的統合システムを形成しており、契約生産と直営農場を通じて大西洋岸諸州の加工用ジャガイモ生産に大きな影響力を持っている（Glover and Kusterer, pp. 77-78）。

### (3) 食品産業の最近の再編動向

ここ数年の間に、企業買収・合併や大手アグリビジネス企業の多角化によって、カナダの食品産業の再編が急ピッチで進行している。表10は、食品産業における88年以降の企業買収や合併の主な事例を示したものである。この表を参考にしながら、食品産業の最近の再編の特徴をまとめてみよう。

第一に、国境を超えた企業買収・合併が目立つことである。一つは、アメリカでの企業買収・合併にともなって、カナダでの子会社同士が合併したケースである。たとえば、フィリップ・モリス社は、85年にゼネラル・フーズ社を、次いで88年にクラフト社を買収した。これにともないカナダにおけるそれぞれの完全所有子会社が合併して、88年にクラフト・ゼネラルフーズ・カナダ社が誕生した。86年の食品産業販売額順位14位と17位の企業が合併して、販売額順位9位（90年）の企業が生まれたのである（表9参照）。

表10 食品産業の最近の主な M &amp; A（合併・買収）

年次	買収企業	被買収企業
1988	Cargill	Maple Leaf Mills（穀物取引部門）
	Seagram	Martel（コニャック，フランス） Tropicana Products（飲料，アメリカ）
1989	Molson	Carling O'Keefe（カナダ3位のビールメーカー）
	Seagram	American Natural Beverage Corp.（炭酸飲料，アメリカ）
	Cargill	Arcona Feed Mills（飼料）
	Campbell Soup Co.	Catelli Ltd.（John Labattの子会社，マッシュルーム，ビクルス，ジャム部門）
	Borden Inc.	Catelli Ltd.（John Labattの子会社，上記以外の部門）
	Beatrice Foods	Eplett Dairies（乳製品）
	Canada Malting Co.	Great Western Malting Co.（モルト，アメリカ）
	Robin Hood Multifoods	Masterfeeds Ltd.（ペットフード）
	McCain Foods	Dairy Crest Foods Creamery（乳製品，イギリス）
1990	Cargill	Alberta Terminal Ltd.（穀物エレベーター）
	Saskatchewan Wheat Pool	Elders Grain Co. Ltd.（穀物エレベーター，オーストラリア）
	John Labatt	William Neilson（クリーム部門）
	B. C. Sugar	Lantic Sugar（砂糖）
	Celliers du Monde Inc.	T. G. Bright and Co. Ltd.（カナダ最大のワインメーカー）
	Maple Leaf Mills（Canada Packersの子会社，製粉部門）とOgilvie Mills（John Labattの子会社）が合併。新社名はMaple Leaf-Ogilvie。	
1991	Canada Packers	F. W. Fearman（豚肉加工）
	Archer Daniels Midland	Soo Line Mills（製粉，Westonの子会社） McCarthy Ltd.（同上）
	Archer Daniels Midland	United Oilseeds Products Ltd.（ナタネ搾油，United Grain Growers，三菱商事，日新製油の合弁企業）
	CSP Foods Ltd. Central Soya of Canada	Canada Packersの製油部門（→新会社CanAmerica Foods Ltd.に）

資料) The Financial Post, Survey of Industrials 1990.

The Western Producer.

Brewster Kneen, Trading Up: How Cargill, the World's Largest Grain Company, is Changing Canadian Agriculture. NC Press Ltd. (1990).

日本貿易振興会「JETRO 農林水産ウイークリー」

いま一つは、アメリカ企業（またはその子会社）がカナダ企業を買収するケースである。これはカナダの食品産業に占める外国企業の位置の大きさから、従来からも多かったのであるが、最近の特徴は、米加自由貿易協定のもとで北米市場全体の事業計画の中でカナダを位置づけ、積極的に投資を行なっていることである。とくに、カーギル社やアーチャー・ダニエルズ・ミッドランド社といった穀物関連企業の動きが活発である。

80年代になってから顕著になったのは、カナダ企業が外国企業を買収するケースである。たとえば、シーグラム社は88年にアメリカの大手果汁飲料企業トロピカーナ・プロダクツ社を買収し、翌89年には炭酸飲料製造業のアメリカン・ナチュラル・ベバレッジ社を買収した。また、カナダ・モルティング社（ジョン・ラバット社とモルソン社が株式の20%ずつを所有）は89年にアメリカのグレート・ウエスタン・モルティング社を買収して、世界最大のモルト製造企業になった。

第二の特徴は、部門別に見て、穀物取引・製粉・飼料・製油といった穀物・油糧種子関連部門での再編の動きが活発であること、また食肉部門での企業間の角逐が熾烈になっていることである。

穀物関連部門では、製粉のメープル・リーフ・ミルズ社（カナダ・パッカーズ社の子会社）と、やはり大手製粉企業のオギルビー・ミルズ社（ジョン・ラバット社の子会社）が90年に合併して、メープルリーフ・オギルビー社となった。新会社は販売額8億ドル以上、従業員約4千人、8カ所の製粉工場と4カ所のスターチ・グルテン工場を有し、カナダの小麦粉生産の50%以上を占めることになる（日本貿易振興会「JETRO 農林水産ウイークリー」No. 1803, 1990年10月15日）。製粉部門は慢性的な供給過剰が続いており、しかも米加自由貿易協定のもとでアメリカの穀物メジャーの攻勢が予想されることから、競争力強化のために合併に踏み切ったものと見られている。

この分野で注目すべきは、世界最大の巨大穀物商社カーギル社とアメリカの穀物商社アーチャー・ダニエルズ・ミッドランド（ADM）社の動きである。カーギル社の動きについては次節で詳しく述べるので、ここではADM社の

活発な企業買収について述べておこう。

ADM社は、91年にウエストン・フーズ社の子会社であった2つの製粉企業（スー・ライン・ミルズ社とマッカーシー社）を買収し、さらに同年5月にはナタネ搾油のユナイテッド・オイルシーズ・プロダクツ社を買収した。ユナイテッド・オイルシーズ・プロダクツ社は、協同組合のユナイテッド・グレイン・グロワーズ社が三菱商事・日新製油との合併事業でナタネの搾油をしていたが、業績不振で90年11月以来工場を閉鎖していた。ADM社は、ナタネ油がコレステロール値の低い低飽和脂肪であることからアメリカ市場で健康食品として将来性が大きいと判断して、この買収に踏み切ったのである（Dryden, *The Western Producer* 1991. 5. 30.）。

これに対して、CPS フーズ社（サスカチュワン小麦プールとマニトバ小麦プールの子会社）とセントラル・ソーヤ・カナダ社は、カナダ・パッカーズ社の製油部門を共同で買い取り、新会社キャナメラ・フーズ社を設立した。株式の持ち分は半々であり、新会社はカナダ最大の搾油企業となった。パートナーであるセントラル・ソーヤ・カナダ社は、87年に親会社のセントラル・ソーヤ社がイタリアの巨大食品コングロマリットであるフェルツィ社に買収されたことにともない、その子会社となっている（Rance, *The Western Producer* 1991. 11. 14.）。つまり、ADM社がカナダの搾油部門に進出したのに対して、小麦プールがフェルツィ社と手を結んで陣容の立て直しを図ったというわけである。

他方で、食肉部門での競争の激化と再編も急速に進んでいる。カーギル社は、89年にアルバータ州南部のハイリバーに週6千頭の肉牛処理能力を持つ大規模な食肉工場を完成させた（Kneen, pp. 63-65）。アルバータ州はカナダの肉牛主産地で、88年の肉牛と畜数は約121万頭、カナダ全体の44%を占めていた（Canada Grains Council 1989, p. 212）。新設されたハイリバー工場の年間処理能力は31万2千頭で、アルバータ州の年間と畜数のおよそ4分の1を占めることになる。つまり、カーギル社ハイリバー工場の生産能力だけで、カナダ全体の肉牛と畜数の約1割に相当するのである。

カーギル社の新鋭工場完成によって大きな打撃を受けたのは、食肉部門の大

手老舗企業カナダ・パッカーズ社である。同社はアルバータ州内に4カ所の食肉工場を持ち、80年代前半における同社工場の肉牛処理能力は州全体のおよそ3分の1に相当しており、同州内最大の食肉企業であった（Child, p. 141）。

カナダ・パッカーズ社は、牛肉消費の不振と過剰生産能力によって、この数年来業績不振に陥っていたが、そこへ決定的な打撃となったのがカーギル社のハイリバー工場建設である。89年4月、同社はアルバータ州内の4カ所の食肉工場のうち、カルガリーとレスブリッジの工場の閉鎖と約500名の従業員の解雇を決定した。あとの2つの工場についても買い手が見つかりしだい売却する計画である（Duckworth, *The Western Producer* 1991. 5. 2.）。カナダ・パッカーズ社はこれまで同社の主力であった牛肉部門から撤退し、他方でオンタリオ州の豚肉加工企業 F. W. フィアマン社を買収して、豚肉処理・加工にシフトして事業の立て直しを図っている（日本貿易振興会「JETRO 農林水産ウイークリー」No. 1831, 1991年5月8日）。

このように、穀物関連と食肉の2つの分野において、企業買収や合併、業界の再編成が急展開しているのはなぜだろうか。両者ともに、カナダの食品産業の中でもっとも輸出競争力が強い分野である。しかし、同時にカナダ国内市場はいずれも慢性的な過剰にあえいでいる。こうした分野にカーギル社や ADM 社、あるいはフェルツィ社が新規投資を積極的に行うのは、北米市場あるいは環太平洋地域の輸出市場を視野に置いての生産拠点の配置戦略の一環である。これらの企業は、カナダの原料農産物を現地で加工して、付加価値をつけた製品（食肉やナタネ油）を輸出するという戦略をとっている。

いま一つの考慮しなければならない要因は、農産物の中でも肉牛は政府やマーケティング・ボードによる規制がもっとも弱い分野ということである（Forbes, p. 120）。また、ナタネはカナダ小麦ボードによる管理の対象外になっており、小麦や大麦と違ってカナダ小麦ボードによる規制は及ばない。これらの原料農産物は、その調達と価格形成において、大手アグリビジネス企業が市場支配力を容易に行使できる分野である。

しかも、米加自由貿易協定の発効以来、カナダ連邦政府は農業・食料政策の

大幅な見直しを始めており、カナダ小麦ボードの権限の見直し・縮小や穀物運賃政策の変更の是非が重要な争点となっている。大手アグリビジネス企業は、現在カナダ小麦ボードの管理下にある平原諸州産の小麦・大麦についても、近い将来に規制が大幅に緩和されることを予想して、熾烈な競争を繰り広げているのである。

#### 4. カナダにおけるカーギル社の事業展開

##### (1) 課題と資料

ここで取り上げる事例は、カナダにおけるカーギル社の事業展開である。周知のように、カーギル社は世界最大の穀物商社であり、同時に肥料生産、製粉、大豆加工、飼料生産、肉牛フィードロット経営、食肉加工など多角的な事業を展開している巨大アグリビジネス企業である。本社はアメリカのミネソタ州ミネアポリス郊外にあるが、その子会社と系列会社の事業は55カ国に及び、全体で約4万6千人の従業員を雇用している（Kneen, p.1）。

カーギル社はカナダにおいても近年めざましい事業の拡張を進めており、その動向はカナダの農業と食品産業に大きな影響を及ぼすものとして注目を浴びている。そこで、以下ではカナダにおける同社の事業展開の過程を跡付けて、その狙い・戦略について検討してみたい。

ここで主に利用する資料は、Brewster Kneen, *TRADING UP; How Cargill, the World's Largest Grain Trading Company, is Changing Canadian Agriculture* (NC Press Ltd. 1990) である。同書は、カナダにおけるカーギル社の発展過程を子細に跡付け、同社の事業展開の狙いを検討し、連邦政府の農業・食糧政策と同社の戦略との結び付きを明らかにしようとして試みており、カナダにおけるカーギル社の動向を正面きって分析した初めての本格的な著作である。

同書の著者はノヴァ・スコシア州での15年間の農業経営の経験をもとにして、現在はトロントを基盤に食糧システムの分析と雑誌の編集・発行に携わってお

り、いわゆるアカデミズムの主流に属する研究者ではないが、独自の調査と資料にもとづく綿密な分析には傾聴に値するものがある。

## (2) カーギル社の進出過程

カナダにおけるカーギル社の進出過程の概略を示したのが表11である。同社のカナダ進出は大きく分けて3つの時期に分けることができよう。

第一の時期は、1928年にウィニペグの事務所で穀物取引を開始してから、1960年代半ばまでである。この時期には、もっぱら穀物取引と運搬関係の事業が中心であった。

第二の時期は1965年にオンタリオ州のシェーバー・ポウルトリー社を傘下に収めて以降、80年代中頃までである。シェーバー社のハイブリッド種鶏は世界の鶏卵生産の3分の1を支えていると言われている。この時期には、「本業」の穀物取引でもナショナル・グレイン社の買収や内陸穀物ターミナル開設によって事業拡大を進める一方で、種鶏生産、種子生産、飼料生産、鶏肉加工へと多角化を進めている。

第三の時期は、85年以降である。この時期には、飼料生産、食肉加工、肥料の販売と生産へと進出し、一段と多角化を進める一方で、シェーバー社を売却して種鶏生産から撤退している（撤退の理由は、ブロイラーの生産と鶏肉加工に集中するためであるというのが、同社の説明である）。

カーギル（カナダ）社長ケリー・ホーキンスによれば、「わが社は10年前には西部カナダの穀物取引会社だったが」、「今日では農業関連総合会社（an agro company）である」（Ewins, *The Western Producer* 1990. 5. 3.）。この発言に示されるように、この時期のカナダにおける事業の多角化はめざましいものである。

そこで、次に85年以降のカーギル社のカナダでの事業展開の動向を、穀物取引、飼料生産、食肉加工、肥料製造の各分野別に見ることにしよう。

## (3) 穀物取引

穀物取引はカーギル社の「本業」であり、また、飼料生産と密接な関連を持

っているのので、同社はこの分野での事業拡大を一貫して追求している。

表11 カナダにおけるカーギル社の発展過程（略年表、1988年まで）

1928年	ウィニペグの事務所でカナダにおけるカーギル社の穀物取引始まる。
1953年	バンクーバーのカー・ギフォード社を買収。カナダでのターミナル・エレベーター第1号。
1959年	セント・ローレンス水路開通。カーギル社はセント・ローレンス河口のケベック州、ベイ・コモーにカナダ最大の穀物積み替えエレベーターを開設。
1961年	クリーブランドのハンナ・マイニング社と合併で、ニピゴン・トランスポート社を設立。セント・ローレンス河を下ってベイ・コモーまで穀物を運搬し、帰り荷として鉄鉱石を運ぶ。
1965～88年	オンタリオ州、ケンブリッジのシェーパー・ポウルトリー社の支配権を握る（同社のハイブリッド種の鶏は世界の鶏卵生産の3分の1を支えている）。
1971年	カーギル本社、P. A. G. シーズ社（イリノイ）をカナダの販売も含めて買収。1988年にP. A. G. の社名はなくなり、カーギル・ハイブリッド・シーズ社に変更。
1974年	ナショナル・グレイン社（サンダーベイのターミナルと5カ所の飼料工場を含めて286カ所のエレベーターを保有）を買収。ニュートリナ（カーギルの商品名）飼料をカナダに導入。
1976年	内陸穀物ターミナルをサスカチュワン州ウェイバーンとローズタウンに開設。カーギル社はこのターミナルで扱う全穀物の販売代理店となる。
1978年	オンタリオ州、タルボットビルのアーリン・グレイン社を買収し、オンタリオ州のアグリビジネスに参入。
1981年	オンタリオ州、プリンストンに種子用とうもろこしの加工・貯蔵工場を建設。カーギル・グレイン社の子会社であったプリティッシュ・コロンビア州、サリーのパンコ・ポウルトリー社を3年間の経営の後に閉鎖。
1982年	カーギル社は平原諸州の穀物の8%を取り扱っていた（平原諸州の3つのブルー合計で、カナダの穀物取引引きの約60%を支配していた）。カナダ小麦ボードの民間輸出代理店の首位を占める。
1985～86年	マニトバ州、ブランドン近くにあるコラ・フィード社を買収。サスカチュワン州とマニトバ州で肥料サービス網を拡大。
1987年	アルバータ州、レスブリッジのサウザン・フィード社を買収（アルバータ州南部第一の大手飼料製造会社）。同州南部の肉牛フィードロット産業に対する最大手の飼料供給会社となる。 エアー・フィード・アンド・サプライ社（オンタリオ州、エアー）を買収。オンタリオ州における飼料及び農業投入財供給業にはじめて進出。
1988年	オンタリオ州、ケンブリッジのシェーパー・ポウルトリー社をフランス企業ISA社に売却。 4月、メープル・リーフ・ミルズ社の穀物部門を、イギリスのヒルズダウン・ホールディングス社から約4,000万ドルで買収（オンタリオ州に23カ所のカントリー・エレベーターと、4カ所のグレイン・エレベーターを有しており、オンタリオ州で販売される穀物の約10%を取り扱う）。カナダ最大の大豆取り扱い業者となる。

資料) Brewster Kneen, Trading Up, pp. 51-55.

82年の時点では、カーギル社の穀物取引の中心は西部の平原諸州であり、同社は平原諸州から出荷される穀物の約8%を取り扱っていた。これに対して、平原諸州の3つの小麦プールは穀物取引のおよそ60%を支配しており、圧倒的なシェアをもっていた。

近年の特徴は、平原諸州での着実な事業拡大とともに、東部のオンタリオ州で急速に穀物取引を拡大していることである。カーギル社は、88年にメープル・リーフ・ミルズ社の穀物取引部門を買収し、オンタリオ州で23カ所のントリー・エレベーターと4カ所のターミナル・エレベーターを手に入れた。翌89年にはアルコナ・フィーズ社を買収した。88年以前にはオンタリオ州で目立たない存在であったカーギル社が、89年末には31カ所の穀物取扱施設（サンダーベイのターミナル・エレベーターを除く）を所有し、同州の穀物貯蔵能力の約21%を支配するまでに急成長したのである（Kneen, p. 69）。こうして、カーギル社はオンタリオ州で最大の大豆取引業者となった。

他方、平原諸州では、90年にアルバータ州政府からアルバータ・ターミナル社を購入している。同社はエドモントン、カルガリー、レスブリッジに穀物取扱・貯蔵施設を保有しており、この施設は同州内の28カ所のントリー・エレベーターから集荷した穀物を、西海岸に運送する中継基地と位置づけられている（McLoughlin, *The Western Producer* 1990. 8. 2.）。

隣のサスカチュワン州ワデナでは、穀物生産者が建設を計画している穀物ターミナルに関して、カーギル社が10%の株式を取得し、専門技術や管理運営面での助言を行うことで、合意に達している（Ewins, *The Western Producer* 1991. 10. 10.）。

こうして、カーギル社は89年現在、オンタリオ州の穀物生産の14%と西部カナダの作物の8%を取り扱っている。これまで、カナダの穀物取引の大部分を占めてきたのは、3つの小麦プールとユナイテッド・グレイン・グロワーズに代表される穀物生産者の協同組合であったが、カーギル社は、近年の穀物取引事業の拡大によって、その一角に大きく食い込んできている。

#### (4) 飼料製造

カーギル社がカナダの飼料生産に参入したのは、1974年にナショナル・グレイン社を買収し、5カ所の飼料工場を手に入れたときからである。85～86年にマニトバ州のコラ・フィード社を買収、そして翌87年にはアルバータ州南部最大の飼料製造会社、サウザン・フィード社を買収した。後者の買収によって、カーギル社はアルバータ州南部の肉牛フィードロット経営に対する最大手の飼料供給企業となった。これはアルバータ州ハイリバーに建設した大規模食肉工場との関連で重要である。

1989年7月にはオンタリオ州のアルコナ・フィード・ミルズ社を買収し、同社のブランドであるニュートリナ飼料をオンタリオ州だけでなくアメリカ中西部のミシガン州にも供給するために、工場の設備改善に1億ドル以上を投資する予定であると発表した（Kneen, p. 61）。

B. ニーンはこの買収の狙いを北米大陸戦略の一環であるとして、次のように説明している。「カーギル社の役員が語ったところでは、もしオンタリオ州で利用できる飼料原料—とうもろこしと大豆—が足りなければ、ミシガン州とイリノイ州から輸入して、完成飼料を〔アメリカに〕再輸出してもなお引き合おうと見ているようである。」（Kneen, p. 63）

#### (5) 食肉加工

カーギル社はカナダではこれまで牛肉加工に携わってこなかった（鶏肉加工はブリティッシュ・コロンビア州で3年間経営して81年に撤退している）。ところが、80年代後半に牛肉加工に進出して、この分野でも一挙に有力企業となった。

1987年10月、カーギル社はアルバータ州ハイリバーに最新設備の食肉工場を建設することを発表した。同工場は肉牛のと畜、解体、加工などを行い、「カナダで唯一の完全に統合された、大規模牛肉処理施設で……交替勤務無しで週当たり6,000頭まで生産が可能」と発表された（Kneen, p. 63）。当初の予定総工費は4,400万ドルであったが、アルバータ州政府はこれに対して400万ドルの補助金を提供した（Swihart, *The Western Producer* 1987. 12. 3.）。

89年夏にハイリバー工場は操業を開始し、90年には当初予定の工事をすべて完了した。この時点で同工場は、「カナダの全牛肉市場の約10%を供給し、他方肉牛と畜数は全国の約15%に達するであろう（食い違いの原因は輸出と輸入である）」と言われている（Kneen, p. 65）。

さらに、91年には冷蔵施設の増設を行い、日産1,300頭から1,900頭へと生産能力を拡大している。こうした投資の背景にあるのは、カナダ国内の牛肉の過剰生産能力を、北米と環太平洋地域への輸出に向けるという強気の見通しである。毎年、多くの肉牛が生体でカナダからアメリカへ輸出されているが、これを現地でと畜し、カナダで付加価値をつけてから輸出することがカーギル社の狙いであると言われている（Duckworth, *The Western Producer* 1991. 8. 1.）。

しかも、重要なことはカーギル社がアルバータ州南部で最大手の飼料製造企業であり、肉牛フィードロット経営と深い結び付きを持っていることである。「カーギル社は食肉工場建設の発表以前に、すでに〔州内〕最大手の飼料・飼料添加物の製造・供給会社であった。フィードロット経営者が資金ショートを起こした場合には、カーギル社は同社の金融サービス部門を通じて融資も行っている。融資の条件は、カーギル社に融資された肉牛を〔同社ブランドの〕ニュートリナ飼料で肥育しなければならないことである。いずれにしても肉牛飼養者の選択の余地はほとんどない」「牧場主やフィードロット経営者は事実上フランチャイズ（専属）契約を行っている」（Kneen, p. 66）。以上の引用から明らかかなように、同社はアルバータ州で食肉生産の垂直的統合化を推進してきたが、ハイリバー食肉工場の建設によって、同州における垂直的統合化は一応の完成をみたと言えよう。

## （6）肥料製造

農業投入財の生産で注目されるのは、カーギル社がカナダの肥料生産と販売に進出していることである。

一つは、1989年1月にオンタリオ州とケベック州にあるシアナミド・カナダ株式会社の肥料小売配送網を買収したことである。この配送網は14カ所の完全

所有の小売ディーラーと8カ所の合弁ディーラーから成っている。

もう一つの事例は、89年5月に、サスカチュワン州ベル・ブレインに世界最大規模の肥料製造工場を建設すると発表したことである。この肥料工場では、州内産の天然ガスを原料として窒素肥料を製造する予定であり、窒素肥料の販売先はカナダ国内のみならず、アメリカ市場全域に輸出する予定である。

同工場は1992年春に操業開始の予定であるが、これを建設し所有するサフェルコ・プロダクツ社はカーギル社とサスカチュワン州政府の合弁企業であり、株式の50%をカーギル社が、49%をサスカチュワン州政府が所有している。しかも、建設に要する経費4億3,500万ドルのうち3億500万ドルについて、州政府が債務保障を行っており、残りの1億3,000万ドルをカーギル社と州政府とで折半して出資している（Kneen, pp. 57-60）。

#### (7) カーギル社と政府との関係

以上の説明から明らかなように、カーギル社のカナダにおける最近の事業展開は、米加自由貿易協定のもとの北米市場の統合化をにらんで、その中で同社の市場支配力を強化するために、積極的に投資を行うというものであった。そのさい、カナダの原料農産物や肥料原料を現地で製品（飼料、食肉、窒素肥料）に加工し、付加価値をつけて北米市場や環太平洋地域全体に輸出することが基本的な戦略となっている。こうして、同社は「本業」の穀物取引だけでなく、カナダの食品産業や農業投入財製造業においても有力企業となり、投入財の販売や農産物の買取り・加工を通じて、農業経営との垂直的な統合関係を形成してきたのである。

重要なことは、こうした事業展開が「自然的で」「自由な」競争の結果として生まれたのではなく、カナダ連邦政府や各州政府との密接な結び付きや「癒着」関係によって可能となったことである。

第一に、カナダ連邦農務省との人事交流である。例えば、カーギル社（カナダ）の副社長の一人であったD. ギルモアは、1985年に進歩保守党が総選挙で勝って政権についた直後に、幹部職員人事交流計画（Executive Exchange

Program) によって連邦農務省に移って、農産物販売戦略開発の責任者になった。彼は2年後にカーギル社に復帰し、アメリカで食肉取引の研修を積んだのちに、カナダ東部における食肉販売の責任者となった (Kneen, p. 81)。

また、カーギル社の農産物販売部門にいた P. ケンプは、86年にやはり幹部職員交流計画によって連邦農務省に出向し、89年には穀物・油糧種子担当国務相チャーリー・メイヤー付きの特別補佐官となった (Kneen, p. 81)。

こうして、カーギル社はカナダ連邦政府の農業政策に対して、様々な影響力を行使することができるようになった。ガット農業交渉アメリカ代表の D. アムスタッツがカーギル社元重役であったように、アメリカ政府とカーギル社との「癒着」関係が深いことはよく知られているが、カナダでも80年代後半の進歩保守党政権のもとで同様の事態が起きていることは注目に値する。

第二に、州政府がカーギル社の事業に対する補助金の支出や合併事業を通じて、多額の資金援助を行っていることである。上で述べた事例では、アルバータ州ハイリバーの食肉工場建設に対して、州政府が400万ドルの補助金を支出したことがあげられる。

もう一つの事例は、サスカチュワン州ベル・プレインの肥料製造工場をカーギル社とサスカチュワン州政府の合併企業が建設・経営し、州政府が3億500万ドルの債務保障を行ったことである。のこりの1億3,000万ドルは両者で折半して出資したから、カーギル社は6,500万ドルの投資で4億3,500万ドルの肥料工場の支配権を手に入れることができた。

以上のような連邦政府や州政府との様々な結び付きなしには、カナダにおけるカーギル社の急速な事業展開はできなかったであろう。

## 5. 結びにかえて

これまで、80年代におけるカナダの食品飲料製造業と大手アグリビジネス企業の動向を分析してきた。最後に、米加自由貿易協定のもとでの食品飲料製造

業の動向を要約し、今後の研究課題を述べて結びとしたい。

第一に、米加自由貿易協定のもとで、カナダの食品製造業は一方ではアメリカ市場への進出機会を拡大できるが、同時にアメリカの食品製造業との厳しい競争にさらされている（Ruby and Vaughan, p. 21）。競争力のないワイン製造業はいまや壊滅の危機に直面しているし、また卵・牛乳などアメリカよりも割高な原料農産物を使用する業種も苦境に陥っている。

第二に、カナダの大手アグリビジネス企業はもともと多国籍企業の子会社が多いのであるが、こうした企業は北米市場あるいは環太平洋地域（なかでも日本は重要な位置を占める）を視野にいれた積極的な投資を行い、カナダの原料農産物や資源を現地で加工して輸出する方向での事業展開を進めている。また、米加自由貿易協定によって関税が引き下げられる中で、場合によっては、アメリカから原料を輸入しカナダで加工して再輸出するケースも出てこよう。他方で、マッケイン社やシーグラム社のように、多国籍的な事業展開をとげつつあるカナダ企業も生まれている。

第三に、上の動向とからみあいながら、アグリビジネス企業間での買収、合併、事業提携が展開し、業界の再編成が急ピッチで進行している。とくに、食肉産業と油糧種子（ナタネ）加工業において、企業買収と合併の動きが目立っている。これらの部門は輸出競争力があり、しかも原料農産物に対する規制・保護が比較的弱い分野であり、アグリビジネス企業が市場を支配することが容易であることから、現時点での業界再編成の動きがとくに集中的に現れている。

第四に、こうした食品製造業の激しい再編成の動きの中で、連邦政府の90年代農業・食糧政策についての検討が始まっている。1989年11月、連邦農務省は90年代の新しい農業・食糧戦略策定のための素案と言うべき報告書“Growing Together”を公表した（Agriculture Canada 1989）。そこでは、米加自由貿易協定とガット・ウルグアイ・ラウンドを念頭において、付加価値の高い農産物の商品開発と販売戦略の構築、市場対応力を強化することが強調されている。そして、この報告書をめぐる議論の中で小麦・大麦などの主力輸出作物については、カナダ小麦ボードの権限の見直しと鉄道運賃政策（クロウズネスト運賃協

定)の変更が重要な論点になっている。

米加自由貿易協定のもとでの食品製造業の再編成が、連邦政府の農業・食糧政策の見直しと連動していることは注目に値する。もとより、90年代の農業・食糧戦略の策定をめぐる議論を紹介・検討することは別の機会に譲らねばならない。今後の研究課題は、90年代の農業・食糧戦略の策定に向けての議論の内容を検討し、それが従来の農業政策や穀物流通システムをどう変えようとしているのか、そして農業経営や食品飲料製造業にどのような影響をもたらすかを吟味することである。

#### <文 献>

- Agriculture Canada, *Growing Together: A Vision for Canada's Agri-food Industry* (1989).
- Canada Grains Council, *Canadian Grains Industry Statistical Handbook 89* (1989).
- Child, A., "The Prairie Agricultural Products Processing Industry", in B. Sadler(edited), *Transforming Western Canada's Food Industry in the 80's and 90's*, The Banff Centre School of Management (1984).
- Davies C., *Bread Men: How the Westons built an international empire*, Key Porter Books (1990).
- Davis J. and R. Goldberg, *A Concept of Agribusiness*, Harvard University (1957).
- The Financial Post, *Survey of Industrials 1990*.
- The Financial Post 500, Summer 1991.
- Forbes J. D., R. D. Hughes and T. K. Warley, *Economic Intervention and Regulation in Canadian Agriculture*, Economic Council of Canada (1982).
- Glover D. and K. Kusterer, *Small Farmers, Big Business: Contract Farming and Rural Development*, Macmillan (1990). [中野一新監訳『アグリビジネスと契約農業』大月書店, 1992年]
- Kneen B., *Trading Up: How Cargill, the World's Largest Grain Company, is Changing Canadian Agriculture*, NC Press Ltd. (1990).
- Ruby D. and O. Vaughan, "Situation and outlook for the food processing and retailing sectors", *Food Market Commentary*. Vol. 11, No. 4 (1990).
- Rugman A. and J. McIlveen, *Mega-firms: Strategies for Canada's Multinationals*, Methuen (1986).
- Stafford D. C. and P. H. Purkins, *Macmillan Directory of Multinationals*, Macmillan Publishers Ltd. (1989).

- Statistics Canada, Agriculture Economic Statistics, Cat. 21-603E (1990).
- Statistics Canada, Manufacturing industries of Canada: national and provincial areas, Cat. 31-203 (1989).
- Statistics Canada, Food Industries 1986 : Annual Census of Manufactures, Cat. 32-250 Annual (1990).
- Statistics Canada, 1986 Beverage and Tobacco Products Industries, Cat. 32-251 Annual (1989).
- Voglar I., The Myth of the Family Farm : Agribusiness Dominance of U. S. Agriculture, Westview Press (1981).
- Swihart R., "New packing plant for Alta", The Western Producer 1987. 12. 3.
- Ewins A., "Cargill chief preaches diversification", The Western Producer 1990. 5. 3.
- McLoughlin P., "Cargill buys Alberta's grain facilities", The Western Producer 1990. 8. 2.
- Duckworth B., "Canada Packers going out of the meat business", The Western Producer 1991. 5. 2.
- Dryden K., "Multinational moves in; competition warms up", The Western Producer 1991. 5. 30.
- Duckworth B., "The Packing industry in Canada", The Western Producer 1991. 8. 1.
- Ewins A., "Cargill expected to join Wadena terminal group", The Western Producer 1991. 10. 10.
- Rance L., "CPS merger gives birth to new crusher", The Western Producer 1991. 11. 14.
- 日本貿易振興会 「JETRO 海外食品産業情報」
- 日本貿易振興会 「JETRO 農林水産ウイークリー」

付記：本稿は、1991年度立命館大学個別研究助成による研究成果の一部である。